Management

[2 Manažerské funkce a role, komunikace 1](#_Toc156141421)

[3 Vývoj myšlenkových směrů managementu 1](#_Toc156141422)

[4 Plánování rozvoje a činnosti 1](#_Toc156141423)

[5 Interní a externí analýza podniku, SWOT analýza 2](#_Toc156141424)

[6 Rozhodovací proces - analýza problému a tvorba variant 2](#_Toc156141425)

[7 Rozhodovací proces - třídění, implementace 2](#_Toc156141426)

[8 Organizační struktury a jejich aplikace 2](#_Toc156141427)

[9 Organizace a delegování 3](#_Toc156141428)

[10 Vedení a styly vedení 3](#_Toc156141429)

[11 Motivace 3](#_Toc156141430)

[12 Základní personální činnosti 4](#_Toc156141431)

# Manažerské funkce a role, komunikace

* Henri FAYOL (1913) - plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování
* Henry Mintzberg
  + mezilidské vztahy (interpersonální) - představitel organizace, vedoucí organizace, spojovací článek
  + informační - přijemce, šiřtel informací, mluvčí
  + rozhodovací - podnikatel, řešení konfliktů, alokace zdrojů, vyjednávač
* McKinsey - 7S faktorů úspěchu - strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, skupina, styl
* komunikace - empatické naslouchání

# Vývoj myšlenkových směrů managementu

* management počátku 20. století
  + směr vědeckého řízení (Henry Ford pásová výroba), směr lidských vztahů (Elton Mayo, vztahy), směr správního řízení (Henri Fayol, role), směr byrokratického řízení (Max Weber)
  + rozmach průmyslo, význam řízení
* management 40. - 70. let 20. století
  + psychologicko-sociální (motivace, tvůrčí činnost), funkční (funkce), empirické (poznatky z praxe), systémové (teorie systému, zavádění modelů), kvantitativní (matematika, operační výzkum)
* management od konce 20. století (empirický management)
  + japonský, konkurenceschopnost, marketing, hledání dokonalosti

# Plánování rozvoje a činnosti

* 3 klíčové otázky plánování - kde jsme? kde chceme být? jak se tam dostaneme?
* typy plánů
  + business plán - poslání, vize a hodnoty, cíle SMART, zákazník, SWOT, konkurenční síly, finanční analýza
  + plán rozvoje - strategické oblasti, cíle a způsolby vytyčení, dlouhodobé a střednědobé
  + akční plán - krátkodobé, každodenní procesy, alokace zdrojů
* účel kontorly - inspekční, preventivní, eliminační

# Interní a externí analýza podniku, SWOT analýza

* externí analýza - příležitosti a hrozby z okolí, co organizace neovlivní
  + Porterův model 5 konkurečních faktorů - síla dodavatelů, hrozba vstupu nových podniků, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitutů, konkurenti v odvětví
  + PESTEL analýze - politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické, legistlativní faktory
* interní analýza - silné a slabé stránky podniků
  + 7S faktorů úspěchu - strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, skupina, styl
  + EFQM - směřování (účel, vize a strategie, organizační kultura a leadershiop), realizace (zapojení stran, vytváření hodnoty, řízení transformace) a výsledky (vnímání stran, strategická výkonnost)
* SWOT analýza - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
  + WO strategie “hledání”, SO strategie “využití”, WT strategie “vyhýbání”, WT strategie “konfrontace”

# Rozhodovací proces - analýza problému a tvorba variant

* faktory - rozhodovací problémy (strukturování, závažnost), podmínky pro rozhodování (čas, jistota, riziko), rozhodovatel (styl, přístup, minulé zkoušenosti)
* kroky - definice (co je problém, neřešení zástupných problémů), analýza (popis problému, otázky co,kde,kdy,kdo,oblasti), generování (tvorba variant řešení)
* metody
  + diagram proč-proč - určení příčin, postup dolů
  + brainstorming - hledání náměrů, kvantita

# Rozhodovací proces - třídění, implementace

* fáze rozhodování - třídění (redukce počtu variant na základě limitních kritérií), hodnocení (vybírání variant), rozhodování (výběr varianty a přeměnu v činy, komunikace, alokace)
* limitní kritéria (rozpočtová omezení, duplicity, morální hodnoty, apod.), hodnotící kritéria (počet, typ)
* metoda lineární dílčí funkce utility (převod hodnotící do rozhodovací tabulky, porovnání nejlpeší a nejhorší dosažené hodnoty pro převod na stejnou škálu)

# Organizační struktury a jejich aplikace

* funkce organizování - uspořádání vztahů mezi lidmi, horizotální a vertikální koordinace lidí
* typy dle Mitzberga
  + podnikatelská - přímý dohled, tlak na vedení, centralizace, stabilní prostředí
  + výrobní byrokracie -standardizace procesů, efektivnost, veřejná správa a výroba, zisk pouze vrcholový manager, koordinace, specializace
  + profesní organizace - dovednosti, advokáti/notáři, zaměstanci jsou nezávislí a vzdělání, důraz na kde,co,kdy
  + divizionální organizace - samostatnost a standardizace výstupů, velké organizace se širokým sortimentem, konflikty
  + projektová / inovativní organizace - talk na spolupráci, projektová báze, maticová struktura

# Organizace a delegování

* + delegování - přiřazení pravomoci podřízenému, odpovědnost zůstává na vyšší úrovni, zodpovědnost a důvěra v pracovníky
    - zralost - Z1 (nízká), Z2 (nízká), Z3 (střední), Z4 (expert)
    - styl - S1 nařizování, S2 koučování, S3 participace, S4 delegování
  + Scheinův model kultury - artefakty, hodnoty a normy chování, základní přesvědčení
    - procesní versus výsledková orientace, míra orientace
    - silná kutlura usměruje chování lidí

# Vedení a styly vedení

* vedení (schopnost přesvědčovat jiné) versus motivace (vnitřní hnací síly)
* modely stylu vedení
  + teorie X a Y - X lidé jsou líní a musí být nuceni a kontrolování (metody přímého řízení) / Y přirozená zábava (tvůrce hodnot, decentralizace, samostatné rozhodování)
  + manažerská mřížka - mřížka 1 až 9 na osách zájem o produkci (úkol) a zájem o lidi, metody 1-1 volný průběh, metoda 1-9 venkovský management, 9-1 administrativní management a plantážník, metoda 5-5 kompromisník a status quo, metoda 9-9 leadership a týmový management
  + Fiedlerův kontigenční model - výběr metoda podle aktuální situace, faktory vztahy, strukturovanost, váha pozice
* Transakční vs. transformační vedení - v minulosti byl vůdce manažerem, jenž efektivně a úspěšně řídil, nyní je vůdce ten, co získává lidi a mění svět

# Motivace

* motivační typy - dynamika vs stabilita, užitečnost vs efektivita, usměrňovatelé (usilují o vliv na své okolí, Dy a Ef), objevovatelé (přijímají výzvy a překonávají překážky, Dy a Us), slaďovatelé (vytvářejí příznivé prostředí, Ef a St), zpřesňovatelé (dokonalost, St a Us)
* teorie motivace na poznání motivačních příčin
  + A. Maslow a teorie hierarchie potřeb - fyziologické potřeby, potřeba bezpečnosti, společenské potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace
  + F. Herzberg a teorie dvou faktorů - vnitřní motivátory a frustrátory
* teorie motivace na průběh motivačního procesu
  + Vroom a teorie očekávání motivační síla (M) = hodnota (V) x očekávání (E)
  + Adams a teorie spravedlivé odměny = jedinec porovnává své vklady a zisky s vklady a zisky spolupracováníků
* motivační nástroje - ocenění práce, podmínky práce, práce samotná

# Základní personální činnosti

* funkční flexibilita a početní flexibilita
* klíčoví pracovníci a další pracovníci
* plánování pracovních sil
* nábor a získávání pracovních sil
* výběr uchazečů
* rozmístění pracovníků a adaptace
* hodnocení zaměstnance
* vzdělávání a rozvoj zaměstannců
* propouštění zaměstnance